

# DESCUBRIENDO EL KAIZEN- COACHING

a través de mejorar la calidad de vida de las personas: un estudio cualitativo

Por:  Manuel F. Suárez-Barraza

## RESUMEN

Nuestro mundo se encuentra en –quizá– uno de los momentos más turbulentos de la historia: la pérdida de valores en un mundo globalizado y tecnológicamente desarrollado, que se mueve, en el día a día, de forma rápida y compleja. Ante este entorno tan complejo, que afecta la calidad de vida de ciertas personas en México y en el mundo, algunas de ellas han comenzado a voltear la mirada a formas de vida (filosofías) orientales para comenzar a cambiar su estilo de vida. Una de estas aproximaciones japonesas ha sido el Kaizen. El propósito de este artículo es comprender cómo se utiliza el Kaizen para cambiar la calidad de vida desde una perspectiva individual de las personas que en México han decidido aplicarlo con este objetivo. Se empleó una metodología cualitativa, utilizando la estrategia del caso de estudio, en el cual se eligieron tres casos. La evidencia empírica muestra que, al menos en los casos estudiados, es posible aplicar el Kaizen como un método de cambio incremental para mejorar la calidad de vida utilizando, en dos casos, apoyo de un *coach*.

## PALABRAS CLAVE:

**Kaizen** · Calidad de vida · Mejora continua incremental · Kaizen-Coaching

## ABSTRACT

Our world is, perhaps, in one of the worst turbulent moments in history. The loss of values in a globalized, technologically developed world, that moves day to day in a quickly and complex way. Faced with this complex environment that affects the quality of life of certain people in Mexico and the world, some of them have begun to turn their gaze to oriental ways of life (philosophies) to begin to change their lifestyle. One of these Japanese approaches has been Kaizen. The purpose of this article is to understand how Kaizen is used to change the quality of life from an individual perspective of the people in Mexico who have decided to apply it for this purpose. A qualitative methodology was used, using the case study strategy, in which three case studies were selected. The empirical evidence shows that, at least in the cases studied, it is possible to apply Kaizen as a method of incremental change to improve the quality of individual life of certain people, using in two cases the support of a coach.

改

CAMBIO

善

BUENO

◆◆ KEY WORDS:  
Kaizen · Quality of Life · Incremental Continuous Improvement · Kaizen-Coaching

◆◆ INTRODUCCIÓN

Nuestro mundo se encuentra –quizá– en uno de los peores momentos de la historia: la pérdida de valores en el mundo globalizado, tecnológicamente desarrollado, que se mueve en el día a día de forma rápida y compleja es algo común en la cotidianidad de las personas; e incluso para algunos autores, este entorno mundial actual es más caótico y complicado de lo que fue la civilización al principio de la Revolución Industrial (Farzmand, 2001). Las personas que habitamos este planeta estamos «bombardeados» todos los días por diferentes presiones que se encuentran en el trabajo, en la casa y en las ocupaciones de la vida diaria. Bajo esta óptica, muchos vivimos nuestras vidas sin tiempo para realizar ejercicio, con exceso de sedentarismo (entendido como una forma de vida con poco movimiento), y con un estrés tan fuerte que afecta, de diferentes maneras, nuestra salud, generando un problema serio en nuestra calidad de vida, tanto física como mental (Erdociain, Solís e Isa, 2008).

Por otra parte, en el ámbito empresarial, las organizaciones mecanicistas también afectan la calidad de vida de sus empleados. Para Morgan (1986), este tipo de organizaciones pueden tener consecuencias no previstas y no deseables para los trabajadores. Por ejemplo, desmotivación, mediocridad, frustración, problemas de salud y estrés, entre otros efectos no deseados. Por lo tan-

to, su calidad de vida en el trabajo se ve seriamente diezmada día a día, ya que laboran en dichas condiciones bajo este modelo organizacional (Yoneyama, 2007). En esta misma línea, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México, del total de la población mexicana, sólo el 16% de los hombres y el 10% de las mujeres realizan alguna actividad física (INEGI, 2014); en otros términos, sólo 1 de cada 4 mexicanos practica algún deporte durante cuatro horas a la semana (Fundación Este País, 2010).

Ante este entorno tan complejo, que afecta la calidad de vida de ciertas personas en México y el mundo, algunas de ellas han empezado a voltear la mirada hacia las filosofías de vida orientales para comenzar a cambiar su sedentarismo, provocado por las presiones en el trabajo y la falta de motivación para realizar actividad física, lo que afecta su calidad de vida y, en algunos casos, su salud. Una de estas filosofías de vida es el Kaizen, una aproximación japonesa orientada a desarrollar productos y servicios de alta calidad, procesos robustos, libres de desperdicio y, por supuesto, personas entrenadas y motivadas para realizar mejoras (Macpherson, Lockhart, Kavan y Iaquinto, 2015). Surgida en la industria de la manufactura, principalmente en Toyota Motor Corporation (Corporación de Motores Toyota) (Ohno, 1978), su expansión ha llegado a sectores como el servicio privado y público (Suárez, Smith, y Dalhgaard, 2009).

Imai (1986) y Berger (1997) hablan del principio del Kaizen individual o enfoque en las personas, es decir, cómo el individuo puede realizar mejoras como un ente aislado y cómo, al hacerlo, mejorar su desempeño en la organización.

Otros autores más orientados a la práctica han publicado libros enfocados a utilizar el Kaizen como una filosofía para mejorar la calidad de vida de las personas (Popovich, 1997, Maurer, 2004, Suárez-Barraza, 2015). Sustentados en esta literatura, ciertas personas han buscado mejorar su calidad de vida aplicando los principios del Kaizen en el individuo. El propósito de este artículo es comprender cómo se aplica el Kaizen desde una perspectiva individual, para cambiar la calidad de vida de las personas que, en México, han decidido aplicarlo para este objetivo. Más específicamente, lo que se busca es contestar la principal pregunta de investigación del estudio: ¿cómo se aplica el Kaizen como un método de cambio para incrementar la calidad de vida individual de las personas? Con el fin de responder a esta pregunta, primero se realizó una revisión de la literatura, sobre el principio del Kaizen en su dimensión individual.

◆◆ DESARROLLO DEL TEMA

● EL PRINCIPIO DEL KAIZEN INDIVIDUAL O ENFOQUE EN LAS PERSONAS

Masaaki Imai (1986) define el Kaizen de forma general, indicando que significa: «El mejoramiento o mejoramiento continuo en la vida social, familiar, personal y de trabajo. En el lugar de trabajo, Kaizen significa mejoramiento continuo que involucra a todos, gerentes y trabajadores por igual». Para la institución japonesa JRS (2006), en su sistema de gestión de información de servicios, el Kaizen se define como: «la selección de medios para alcanzar los objetivos de mejora, y los métodos de cambio en la forma en que se realiza el trabajo». Finalmente, una definición más específica del Kaizen, orientada a Latinoamérica, es la proporcionada por Suárez (2007): «Una filosofía de gestión que genera mejoras incrementales en los procesos de trabajo, la cual permite reducir desperdicios o errores (MUDA palabra japonesa de este término) y por consecuencia, mejorar el rendimiento del trabajo y la satisfacción del empleado. Por su parte, Newitt (1996) remarca que la palabra Kaizen es una derivación de dos ideogramas japoneses (Kanjis) que significan: KAI, «cambio», y ZEN «bueno» (para mejorar). Por lo tanto, en su versión occidental: mejora continua o principio de mejora continua (Lillrank y Kano, 1989). Por lo anterior, Imai (1986) señala que el Kaizen se puede dividir en tres segmentos: «1) el Kaizen orientado a la gestión; 2) el Kaizen orientado al grupo; 3) el Kaizen orientado al individuo» (Imai, 1986, p. 81). De esta manera, esta investigación se centra

Masaaki Imai (1986) define el Kaizen como:



EL MEJORAMIENTO O MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA



VIDA SOCIAL



FAMILIAR



PERSONAL



DE TRABAJO

principalmente en el contexto que explica el Kaizen orientado al individuo.

Imai (1986, p. 110) señala que el Kaizen individual o enfoque en las personas: «...el Kaizen individual se manifiesta en forma de sugerencia. El sistema de sugerencias es un vehículo para que los trabajadores aporten mejoras y puedan cristalizar la filosofía de trabajadores brillantes y no sólo de empleados que trabajan fuerte». Por tal motivo, los empleados deben buscar en todo momento trabajar de manera inteligente y, para ello, ser capaces de cambiar y mejorar por sí mismos en su «yo» interno, tal como lo sugiere la literatura empresarial al respecto (Popovich, 1997; Maurer, 2004; Suárez 2007). Durante sus seminarios, Imai (2006) ha recalcado la importancia de contar con «personas Kaizen» para que puedan existir «empresas Kaizen».

● CALIDAD DE VIDA: SU CONCEPTO Y DIMENSIONES

La literatura nos muestra una perspectiva aristotélica para explicar el concepto de calidad de vida. De esta manera, Nussbaum y Sen (1986) proponen que puede entenderse como: «una lista de funcionamientos que constituyen una buena vida humana», ciertas características de nuestra común humanidad, aunque se experimenten de manera diferente en distintas culturas. Por lo tanto, desde su perspectiva aristotélica, Nussbaum y Sen (1986) proponen una lista de capacidades humanas «esenciales», entre las cuales se puede encontrar la calidad de vida. Éstas se estructuran en dos umbrales: a) un primer umbral estaría compuesto por las funciones humanas básicas, por debajo de las cuales una vida estaría tan empobrecida que no sería humana. Incluye nuestra mortalidad y consciencia, además de la capacidad para experimentar placer y dolor, la capacidad cognitiva, un desarrollo infantil temprano, la razón práctica, planificación y manejo de nuestra propia vida, el sentimiento de filiación con otros seres humanos, la relación con otras especies y la naturaleza del humor y del juego; b) en el segundo umbral, Nussbaum distingue uno superior –de corte ético– debajo del cual estas funciones características están disponibles en forma tan reducida que, a pesar de que juzguemos que es una vida humana, no la pensamos como una buena vida humana.

El término de calidad de vida es tan amplio que Hajiran (2006) lo clasifica en cuatro grandes dimensiones a través de las cuales se puede estudiar la calidad de vida:

KAIZEN ES UNA FILOSOFÍA DE GESTIÓN QUE GENERA MEJORAS INCREMENTALES EN LOS PROCESOS DE TRABAJO, LA CUAL PERMITE REDUCIR DESPERDICIOS O ERRORES Y POR CONSECUENCIA, MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL TRABAJO Y LA SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO

(Suárez-Barraza, 2007)

ESTA INVESTIGACIÓN SE HA SUSTENTADO EN EL MARCO CONCEPTUAL PRESENTADO EN LA REVISIÓN DE LA LITERATURA, LO CUAL HA LLEVADO A FORMULAR TRES HIPÓTESIS TEÓRICAS QUE SERÁN VALIDADAS EN EL TRABAJO DE CAMPO PARA COMPRENDER A MAYOR PROFUNDIDAD ESTE FENÓMENO.

- » 1) Dimensión de salud física: antes de conducir un tratamiento específico, los médicos utilizan el indicador Quality-Adjusted-Life-Years (QALY) (años de vida ajustados por calidad ajustada de los años de vida), para evaluar el nivel de calidad de vida de los pacientes. Dicho indicador percibe qué factores críticos del metabolismo de un individuo ponen en riesgo su bienestar físico (obesidad, diabetes, alcoholismo, tabaquismo, entre otros).
- » 2) Dimensión económica: está relacionada directamente con el quehacer gubernamental de un país en el cual se trata de asegurar el bienestar de la sociedad y su calidad de vida, a través de la más alta eficiencia económica de dicha gestión.
- » 3) Dimensión psicológica-conductual: representa todo tipo de pensamientos que llevan a las personas a generar conductas que dañan su salud física y mental, sin tener una enfermedad o patología psicológica. Por ejemplo, comer, consumir bebidas alcohólicas y fumar en exceso por ansiedad, baja autoestima, frustración, etcétera.
- » 4) Dimensión del trabajo: relacionada con el bienestar físico y mental de la persona dentro de su trabajo.

**MOTIVACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS TEÓRICAS**

La revisión de la literatura indicó que –prácticamente– no existe ninguna referencia académica que analice cómo se puede presentar el Kaizen en su segmento individual, y más aún, cómo puede representar un método de cambio incremental en la calidad de vida de las personas, utilizando el apoyo de un *coach*. Sin



» Hajiran (2006) propone cuatro grandes dimensiones a través de las cuales se puede estudiar la calidad de vida.

Persona	Sexo	Edad	Grado de estudio	Estatus de su vida antes del cambio	Situación económica
CASO 1	Femenino	38 años	Licenciatura en Administración	Casada con dos hijos, dedicada a las labores del hogar	Ama de casa que depende del ingreso de su esposo
CASO 2	Femenino	35 años	Licenciatura en Turismo	Casada sin hijos, dedicada a la venta de bienes raíces	Trabajadora asalariada con un sueldo menor al promedio para un técnico con bachillerato
CASO 3	Masculino	42 años	Contador público	Casado con dos hijos, trabaja en una empresa multinacional	Trabajador asalariado con un sueldo promedio para un profesionista

Tabla 1. Perfiles de los casos de estudio.

embargo, se encontraron al menos cinco libros prácticos que hablan del tema:

- » 1) Living Kaizen: An Innovative, Systematic Way to Transform Your Life!, de Michael Lim y Chee Iihann (2010) (Viviendo el Kaizen. Un sistema innovador para transformar tu vida);
- » 2) The Kaizen Plan for Organized Authors: Take Control of Your Writing Career 10 Minutes at a Time, de Lynn Johnston (2011) (El plan Kaizen para autores organizados, tome el control y escriba su trayectoria en 10 minutos);
- » 3) Kaizen and You: Personal Success through Self Knowledge and Continuous Improvement de Igor Popovich (1997; 2011) (El Kaizen y tú: éxito personal a través del autoconocimiento y la mejora continua); The Kaizen Method to Living a Healthy Lifestyle: Easy Steps to Better Eating and Exercise Habits to Help You Lose Weight and Feel Great, de Barbara Bingham (2011) (El método del Kaizen para vivir una vida sana: pasos simples para comer y ejercitarte mejor con el fin de perder peso y sentirte bien);
- » 4) One Small Step Can Change Your Life: The Kaizen Way, de Robert Maurer (2004) (Un pequeño paso puede cambiar tu vida: la filosofía del Kaizen).

Prácticamente ninguno de ellos presenta un marco teórico para sustentar sus ideas como método de cambio. De hecho, algunos de ellos se presentan como «recetas de cocina» que pueden funcionar con cualquier persona, en cualquier entorno, cultura y, sobre todo, en cualquier dimensión de las que se compone la calidad de vida.

Por todo lo anterior, existe una clara motivación para aportar a esta brecha teórica del Kaizen en su segmento individual como elemento de mejora en las personas. Por lo tanto, esta investigación se ha sustentado en el marco conceptual presentado en la revisión de la literatura, lo cual ha llevado a formular tres hipótesis teóricas que serán validadas en el trabajo de campo para comprender a mayor profundidad este fenómeno.

- H1. El Kaizen puede servir como método de cambio incremental para mejorar la calidad de vida de una persona en su dimensión física.
- H2. El Kaizen puede servir como método de cambio incremental para mejorar la calidad de vida de una persona en su dimensión psicológica-conductual con el apoyo de un *coach*.
- H3. El Kaizen en su segmento individual puede representar una forma de vida equilibrada (budismo), que tiene un propósito (*telos*), y una visión individual, la cual aleja a las personas de los extremos de la vida cotidiana (malos hábitos) con el apoyo de un *coach*.

**METODOLOGÍA**

Con la finalidad de explorar el fenómeno de utilizar el segmento individual del Kaizen como método de cambio incremental en la calidad de vida de las personas, se decidió tomar una aproximación cualitativa, utilizando el método del caso de estudio (Einsenhart, 1989; Yin, 1994). El método del caso de estudio es muy útil cuando la investigación requiere de contestar preguntas del tipo «cómo» y «por qué» (Yin, 1994). En esta investigación, dada la naturaleza

Persona	Dimensión de calidad de vida que buscaba cambiar	Efectos en su calidad de vida	Aproximaciones del Kaizen tomadas
CASO 1	Física. Obesidad excesiva	La obesidad la estaba llevando a problemas cardíacos Baja autoestima	Pequeñas acciones de cambio incrementales y acumulables Trabajar en encontrar el equilibrio mental y físico
CASO 2	Psicología-conductual, tabaquismo, fumadora excesiva	Posibles problemas pulmonares Frustración y ansiedad en su vida personal y profesional	Pequeñas acciones de cambio incrementales y acumulables Encontrar el equilibrio mental y físico
CASO 3	Del trabajo. Falta de una visión individual clara que lo empujara a un mayor desarrollo personal	Insomnio, falta de apetito y tic nervioso en los párpados de los ojos Frustración y ansiedad en su vida personal y profesional	Pequeñas acciones de cambio incrementales y acumulables Trabajar para encontrar un «telos», un propósito, una visión personal y sobretodo pequeños objetivos simples del lograr, paso a paso

Tabla 2. Resultados obtenidos en los tres casos de estudio.

**SE IDENTIFICARON 28 CANDIDATOS Y SE REALIZÓ UN PRIMER FILTRO A TRAVÉS DE UNA ENTREVISTA TELEFÓNICA, PREGUNTANDO ELEMENTOS CARACTERÍSTICOS DEL KAIZEN Y DEL CAMBIO DE CALIDAD DE VIDA.**

de la metodología, la pregunta de investigación y las hipótesis planteadas, se seleccionaron tres casos de estudio, correspondientes a tres personas que han utilizado el Kaizen como método de cambio incremental en su calidad de vida, siguiendo el criterio de «muestreo teórico». Para Ritchie y Lewis (2003) el muestreo teórico es el proceso de recolección de datos para generar una teoría por la cual el investigador selecciona, codifica y analiza los datos de acuerdo a la máxima riqueza y potencial de los mismos para conseguir resultados útiles del diseño de la investigación. Por esta razón, los casos de estudio seleccionados tienen un amplio potencial de contribución para la comprensión y desarrollo de teoría. Pettigrew (1997) señala que la importancia de la selección en este tipo de muestreo no radica en el número de casos, sino en el estudio a profundidad de cada uno de ellos.

El proceso de selección de los casos fue el siguiente. Primero, se exploró la base de datos de los alumnos del MBA de una universidad determinada, seleccionando a aquellos quienes habían cursado en los últimos tres años (2008-2011) las materias de Estrategia de Operaciones, Manufactura Avanzada (Lean-Kaizen) e Innovación de Procesos. Esta exploración detectó quién de ellos había experimentado un cambio significativo en su calidad de vida en cualquier dimensión. Con este criterio, se identificaron 28 candidatos y se realizó un primer filtro a través de una entrevista telefónica, preguntando elementos característicos del Kaizen

y del cambio de calidad de vida (sin indicarles específicamente los términos). El resultado fue que sólo existían ocho personas que reunían las características. Cada una de ellas fue entrevistada brevemente para validar estos elementos de forma personal para buscar el *rapport* de la entrevista cara a cara (Ritchie y Lewis, 2003). Se hicieron preguntas similares a las telefónicas, como por ejemplo: ¿en los últimos tres años has intentado cambiar tu forma de vida?, si la respuesta era positiva, se preguntaba, ¿has utilizado algún método, filosofía, técnica o herramienta para hacerlo?, entre otras preguntas de profundidad. Al final de este proceso, sólo tres personas (la unidad de análisis del caso de estudio era la persona) reunían dichas características. En otros términos, sólo tres casos de estudio utilizaron al Kaizen como método de cambio incremental para mejorar alguna dimensión de su calidad de vida (ver tabla 1).

Para mantener la consistencia de los datos, se utilizaron tres métodos de recolección: 1) observación directa; 2) análisis documental y 3) entrevistas semiestructuradas (Yin, 1994). En la observación directa se acompañó a cada uno de los tres casos estudiados durante treinta días (sin contar los fines de semana), cinco horas por día, de 9:00 a 14:00 horas. El propósito fue observar la conducta específica de cómo aplicaban el Kaizen, como método de cambio incremental, con el fin de mejorar su calidad de vida. Durante dicho seguimiento, se recolectó material documental (el que se tenía referido a

la utilización del Kaizen para este cambio: registros médicos, bitácoras personales, diarios personales, planes y objetivos de la empresa en las cuales colaboraba cada persona estudiada, artículos de revistas donde se ha publicado uno de los casos; planes de nutrición, bitácoras de ejercicio, recetas médicas, entre otros. Con finalidad de incrementar la confiabilidad de la investigación se realizó un protocolo de entrevista y una base de datos de todos los casos de estudio (Pettigrew, 1997). Se realizaron dos entrevistas a cada participante, la primera al inicio y la segunda tres meses después de haber iniciado el contacto. Esta última entrevista tuvo dos propósitos fundamentales: el primero, ratificar los datos encontrados en la observación directa y la primera entrevista; el segundo, observar el progreso que el Kaizen había generado en cada uno de ellos. En total se realizaron seis entrevistas (dos a cada caso) las cuales se realizaron en los meses de octubre de 2013 y febrero de 2014, siguiendo estrictamente el protocolo de investigación, pero dando flexibilidad a ciertas respuestas importantes al tema. Cada entrevista se transcribió como mínimo 48 horas después de realizada y fueron exhaustivas en claridad y saturación de datos. Finalmente, el análisis de los datos buscó, en todo momento, asegurar la validez de constructo a través de utilizar múltiples fuentes de evidencia y establecer una cadena planificada de recolección de datos. Asimismo, se trató de incrementar la validez externa a través de tener varios casos de estudio para comparar (múltiples casos de estudio) (Yin, 1994).

**DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Esta investigación presenta resultados de tres casos de estudio proporcionando evidencia empírica cualitativa de los beneficios de adoptar el Kaizen como un método de cambio incremental para mejorar la calidad de vida. Tal como se observa en la tabla 2, los tres casos muestran resultados positivos derivados de la aplicación del Kaizen. Sin embargo, y vale la pena resaltarlo, el proceso ha sido lento, paso a paso y, por supuesto, lleno de obstáculos en el camino. De hecho, en ningún momento se ha tratado de un proceso fácil; cada una de las personas estudiadas ha tenido que trabajar para lograr un cambio en su calidad de vida durante los días y meses en que han aplicado el Kaizen.

Ahora bien, este trabajo encontró tres aportes teóricos fundamentales. Como primer aporte de la investigación, se descubrió una coincidencia teórica; los tres casos analizados aplicaron la

**Se utilizaron tres métodos de recolección de datos:**



**1) OBSERVACIÓN DIRECTA**

En la observación directa se acompañó a cada uno de los tres casos estudiados durante:



**2) ANÁLISIS DOCUMENTAL**

Registros médicos, bitácoras personales, diarios personales, planes y objetivos de la empresa en las cuales colaboraba cada persona estudiada, artículos de revistas donde se ha publicado uno de los casos; planes de nutrición, bitácoras de ejercicio, recetas médicas, entre otros.

**3) ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS**

Se realizaron dos entrevistas a cada participante, la primera al inicio y la segunda tres meses después de haber iniciado el contacto. En total se realizaron



las cuales se hicieron en los meses de octubre de 2013 y febrero de 2014.

característica Kaizen de «pequeñas acciones de cambio incrementales y acumulables», por supuesto, sin que ninguna de ellas tuviera relación alguna ni se conocieran entre sí, lo que generó un patrón común de conducta durante el cambio realizado. Cabe señalar que al menos dos de ellos, utilizaron un guía (*coach*) que los apoyó durante el proceso de mejora; otro dato relevante del estudio. En segundo lugar, siguiendo lo encontrado en el trabajo empírico, cada uno de los casos estudiados fue constante y disciplinado para generar su cambio, a pesar de que en otras ocasiones lo habían intentado (el cambio) y no habían alcanzado ningún tipo de progreso. Los casos 1 y 2 lo habían intentado en al menos unas cinco ocasiones anteriormente y habían fallado. De acuerdo a la literatura, una forma de explicar este hallazgo es que en el Kaizen no se requieren grandes esfuerzos de voluntad individual cuando se intenta realizar una mejora; se busca empezar el cambio con pequeños pasos de comportamiento diferentes a lo «tradicional» y que les venía afectando su calidad de vida. Acompañándose de una pequeña dosis de fuerza de voluntad, de un propósito o visión individual y de un *coach* de soporte, se puede iniciar el camino hacia un cambio verdadero (Brunet y New, 2003; Imai, 2006; Suárez, 2007; Oropesa, et. al., 2016).

Finalmente, el tercer elemento es que los tres casos comenzaron a vivir un cambio equilibrado en su vida; empezaron a vivir y a experimentar una calidad de vida que tenían muchos años de no vivirla. Algunos de ellos quizás desde su niñez. Además, a pesar de que sólo el caso 3 documentó su visión personal, las personas de los casos 2 y 3 comenzaron a tener un propósito específico para que el cambio fuera parte de su vida cotidiana. La herramienta que impulsó este propósito fue el Kaizen. En la tabla 3 se observan los resultados obtenidos de la aplicación del Kaizen para mejorar la calidad de vida de las personas.

**CONCLUSIONES**

El punto de origen de la investigación es que el actual mundo globalizado de consumismo, rapidez, incluso de miedo por el terrorismo, presiona a las personas a tal grado que tienen una forma de vida sedentaria y estresante, que afecta seriamente su calidad de vida y salud. Por lo tanto, la pregunta que detonó el propósito de este trabajo fue: ¿cómo se aplica el Kaizen como método de cambio incremental de la calidad de vida individual de las personas? La evidencia empírica nos muestra que, al menos

Persona	Dimensión de calidad de vida que buscaba cambiar	Antes del Kaizen	Después del Kaizen
CASO 1	Física-salud	Pesaba 112 kilogramos La obesidad la estaba llevando a problemas cardiacos	Pesó 62 kilogramos
CASO 2	Física-salud	Fumaba en promedio 7 cigarrillos al día Posibles problemas pulmonares	Dejó de fumar por completo
CASO 3	Trabajo	Exceso de estrés laboral Falta de gusto y orgullo por su trabajo	Logró un mejor desarrollo en su trabajo cotidiano, sin estrés laboral
	Física-salud	Insomnio, falta de apetito y movimientos nerviosos en los párpados de los ojos	Desaparición y disminución de los síntomas

Tabla 3. Resultados obtenidos de la aplicación del Kaizen en cada caso de estudio.

en los casos estudiados, fue posible aplicar el Kaizen como un método de cambio incremental para mejorar la calidad de vida individual de ciertas personas, utilizando en dos casos el apoyo de un *coach*, a diferencia del tercer caso que utilizó un libro del Kaizen de enfoque empresarial como guía. Por lo tanto, esta investigación contribuyó a resolver un número de temas abordados en la literatura empresarial señalada al principio del artículo de cómo el Kaizen se puede aplicar como un método para mejorar la calidad de vida de las personas. Cabe resaltar que este trabajo de investigación en ningún momento tuvo el objetivo de generar una «receta médica metodológica», tal como se indica en la literatura práctica del tema (Lim y Iihann, 2010; Johnston, 2011; Popovich, 1997; Bingham, 2011; Maurer, 2004). Por el contrario, se buscó en todo momento estudiar casos (personas) que realmente lo hayan vivido y aplicado en su vida personal bajo su propio ritmo y bajo sus propias circunstancias, sólo siguiendo los principios básicos que el Kaizen, en su segmento individual, indica. De esta manera, los hallazgos fueron relevantes en el sentido de que cada uno de ellos utilizó sus propias acciones para intentar salir de la problemática, dos de ellos con apoyo de un guía o *coach* que los orientó y no los dejó caer cuando sentían que se daban por vencidos. Por lo tanto, es posible referir, con las limitaciones del estudio pertinente, que nos encontramos frente a una variación del Kaizen como aproximación: el Kaizen-Coaching.

Otra contribución importante de la investigación fue que, al ir de manera profunda en el estudio y seguimiento personalizado de cada caso (cada persona), se lograron validar las hipótesis de forma preliminar bajo un ángulo cualitativo. De esta forma, para la primera y segunda hipótesis: H1: El Kaizen puede servir como método de cambio incremental para mejorar la calidad de vida de una persona en su dimensión física y H2: El Kaizen puede servir como método de cambio incremental para mejorar la calidad de vida de una persona en su dimensión psicológica-conductual con el apoyo de un *coach*. Ambas se pudieron corroborar con las personas del caso 1 y el caso 2, derivado de los pequeños cambios que realizaron, tanto para romper el problema de la obesidad, poco a poco y de manera gradual, como el «vicio» de fumar. Se confirmó que es posible realizar los cambios a través del Kaizen en las dimensiones física y conductual. Para la tercera hipótesis: H3: El Kaizen en su segmento individual puede representar una forma de vida equilibrada, que tiene un propósito y una visión individual, la cual aleja a las personas de los extremos de la vida cotidiana (malos hábitos) con el apoyo de un *coach*; se pudo observar cierta presencia con la persona del caso 2, cuando el firme propósito de mejorar y cambiar la calidad de vida la impulsó a generar dichos cambios. De igual forma, con el caso 3, la persona que deseaba cambiar su calidad de vida en su trabajo cotidiano, se pudo corroborar la H3 en el sentido de que ésta conformó una visión personal

con el apoyo de su *coach*, que ha equilibrado su vida tanto en lo personal como en lo laboral, y ha comenzado a generarle un propósito y un rumbo a la vida tan difícil que llevaba.

Por supuesto que el autor está consciente que corroborar hipótesis con tan sólo uno o dos casos es muy difícil de generalizar bajo una óptica positivista y cuantitativa. No obstante, el propósito de este estudio en ningún momento ha sido buscar una generalización teórica. Por el contrario, en todo momento se ha buscado encontrar evidencia empírica de lo que la literatura práctica o empresarial indica al respecto, tema nada fácil, en un entorno en que las personas consideran muy privado los comportamientos que afectan su calidad de vida, así como los propios esfuerzos de cambio, los cuales, muchos de ellos, han fallado anteriormente por varias razones. Otra posible limitación es que no se ha segmentado la selección de los casos por edades, tipo de educación o nivel socioeconómico, la principal razón de la selección fue el uso de los principios del Kaizen para el cambio. Aunque, tal como se señaló en la metodología, sí se descartaron casos que no cumplieran con estas características. Asimismo, el que cada uno de los casos estudiados haya permitido que se les hiciera una observación personalizada en algo tan privado como su calidad de vida, fue un gran logro de esta investigación. Sin embargo, no fue sencillo conseguirlo y representó una inversión de tiempo constante durante, por lo menos, un mes continuo.

En estudios futuros, si se logran detectar más casos que cumplan los requisitos indicados para la selección, se puede realizar un filtro más detallado en el cual se busque por segmentos de edad, tipo de educación o nivel socioeconómico. De hecho, esta investigación se encuentra en un proceso de seguimiento, ya que se continúa indagando y documentando los nuevos casos que pudieran surgir.



**Manuel F. Suárez-Barraza**

Doctor en Management Science por ESADE Business School en Barcelona, España. Maestro en Investigación en Calidad Total e Ingeniería Industrial en la Universidad de Sophia en Japón. Autor de más de 40 artículos académicos, 8 libros del tema de mejora continua (Kaizen), y varios casos y capítulos de libros. Integrante del equipo editorial de *International Journal of Quality and Service Science*, revista británica indexada. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel 1, desde 2010. Actualmente es director académico de Negocios Internacionales y profesor investigador de la UDLAP. [manuel.suarez@udlap.mx](mailto:manuel.suarez@udlap.mx)

REFERENCIAS

- Berger, A. (1997). Continuous Improvement and Kaizen: Standardizations and organizational designs. *Integrated Manufacturing System*, 8(2), 110-117.
- Bingham, B. (2011). *The Kaizen Method to Living a Healthy Lifestyle: Easy Steps to Better Eating and Exercise Habits to Help You Lose Weight and Feel Great*. Londres: E-Kindle. Amazon.
- Brunet, A. P. y New, S. (2003). Kaizen in Japan an empirical study. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(12), 1426-1446. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/01443570310506704>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Erdociaín, L., Solís, D. e Isa, R. (2008). El sedentarismo. Estudio de Hábitos Deportivos de la Población Argentina. Buenos Aires: Secretaría de Turismo y Deporte.
- Farazmand, A. (2001). Editor's note: Public Organizations in the Age of Accelerated Globalization. *Public Organization Review*, 1(1), 5-13.
- Fundación Este País. (2010). El deporte en la vida de los mexicanos. *Fundación Este País*, 1(231), 61-64.
- Hajiran, H. (2006). Toward a quality of life theory: Net domestic product of happiness. *Social Indicators Research*. 75(1), 31-43.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's Competitive Success*. Nueva York: Random House.
- Imai, M. (2006). *What is Total Flow Management using Kaizen approach?* (3rd Day of Kaizen Training). Barcelona: Kaizen Institute.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo 2009, Microdatos, 2014. Recuperado de [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)
- Johnston, L. (2011). *The Kaizen Plan for Organized Authors: Take Control of Your Writing Career 10 Minutes at a Time*. Nueva York: World Press.
- JRS (2006). Clarifying the meaning of Kaizen. Recuperado de [www.jrs.ne.jp/sample/pdf/1150501.pdf](http://www.jrs.ne.jp/sample/pdf/1150501.pdf).
- Lillrank, P. y Kano, N. (1989). *Continuous Improvement-Quality Control Circles in Japanese Industry*. Ann Arbor MI: University of Michigan.
- Lim, M. y Iihann, C. (2010). *Living Kaizen: An Innovative, Systematic Way to Transform Your Life!* Nueva York: Morgan James Publishing.
- Macpherson, W., Lockhart, J., Kavan, H. y Iaquinto, A. (2015). Kaizen: a Japanese philosophy and system for business excellence. *Journal of Business Strategy*, 36(5), 3-9.
- Maurer, R. (2004). *One small step can change your life. The Kaizen way*. Nueva York: Workman Publishing Company.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organizations*. Beverly Hills: CA. Sage.
- Newitt, D. J. (1996). *Beyond BPR & TQM - Managing through processes: Is kaizen enough?* *Industrial Engineering*. Londres: Institution of Electrical Engineers.
- Nussbaum, M. y Sen, A. (1998). *La calidad de vida*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Ohno, T. (1978). *Beyond Large-scale Production*. Portland Oregón: Productivity Press.
- Oropesa, M. y García, J. L., Maldonado, M., Aide, A. y Martínez, V. (2016). The impact of managerial commitment and Kaizen benefits on companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 27(5), 692-712. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/JMTM-02-2016-0021>
- Pettigrew, A. M. (1997). What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*, 13(4), 337-348.
- Popovich, I. (1997). *Kaizen and you*. Reino Unido: Management Books 2000.
- Popovich, I. (2011). *Kaizen and You: Personal Success through Self Knowledge and Continuous Improvement*. Reino Unido: Management Books 2000.
- Ritchie, J. y Lewis, J. (2003). *Qualitative Research Practice*. Londres: Sage Publications.
- Suárez-Barraza, M. F. (2007). *El Kaizen, la filosofía de mejora e innovación incremental detrás de la Administración por Calidad Total*. México: Panorama Editorial.
- Suárez-Barraza, M. F., Smith, T. y Dalgaard, S. M. (2009). Lean-Kaizen Public Service. An empirical approach in Spanish Local Government. *TQM Journal*, 21(2), 143-167.
- Suárez-Barraza, M. F. (2015). *El Kaizen-Coaching, un método para mejorar la calidad de vida de las personas*. Puebla: Editorial UDLAP.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research, Design and Methods*. California: Sage Publications.
- Yoneyama (2007). Phenomenology of life, Zen and Management. *Society and Business Review*, 2(2), 204-207.